

战略规划方法介绍



目录

一、战略简介 (Why)

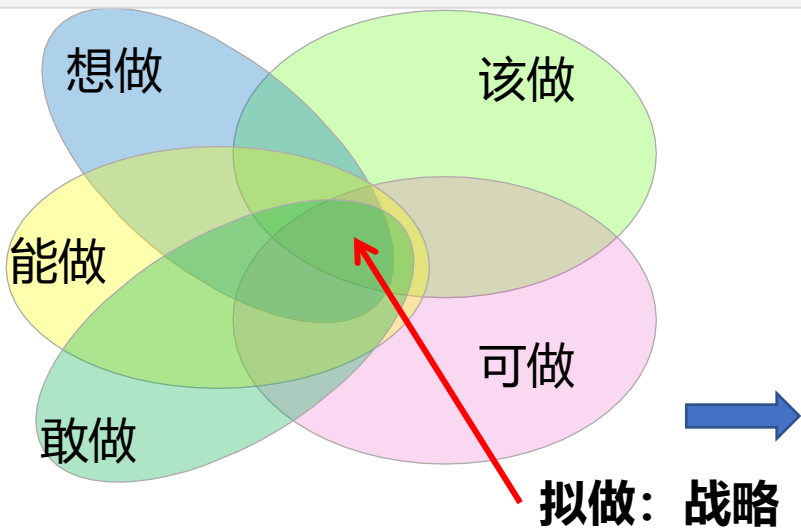
- 什么是战略
- 企业战略的重要性

二、战略规划SP的理解 (What)

三、如何做战略规划 (How)

战略是什么？

战略（strategy）一词最早是军事方面的概念。指军事将领指挥军队作战的谋略。

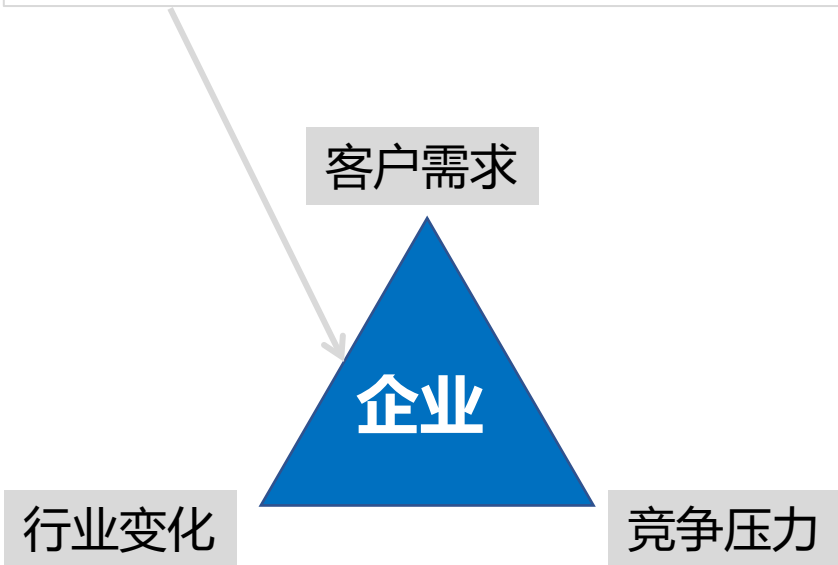


面对市场的诱惑，我们到底打算做什么

迈克尔·波特认为：战略就是企业通过**差异化的一体化**经营活动创造**持续的、独特的、有价值的**竞争优势。它来自于企业完整的动态系统。这个系统是由竞争对手、客户、资金、人力、技术和资源适应性的**互动过程**所构成的。

企业战略的重要性

面对众多挑战，企业要想持续成功，
必须制定自己的战略，有所不为



- ✓ 企业倒闭85%在于战略决策失误
- ✓ 企业战略就是企业的发展蓝图。没有战略的组织就好象没有舵的船，会在原地打转
- ✓ 对发展战略已不是“是否需要”重视，而是“如何重视”及“重视程度”的问题。--德鲁克
- ✓ 一个企业没有发展战略，就是没有发展思路，没有思路也就没有出路。--张瑞敏
- ✓ 1970年开始，美国100%公司有自己战略；中国2019年，700家上市公司30%有战略规划部门

✓ 美国CEO-身处日光浴胸怀企业大计;

✓ 中国CEO-干不完的活, 忙死了!

目录

一、战略简介 (Why)

二、战略规划SP的理解 (What)

- 从流程架构上理解SP
- 从时间安排上理解SP
- 从方法论和工具上理解SP

三、如何做战略规划 (How)

从流程架构上理解战略规划

战略及其落地管控流程

“以客户为中心”的主要价值创造流程

支撑运营流程高效运转，提升专业能力

基础性流程，为使公司持续高效、低风险运作而存在

战略类

1.0 战略管理SP&BP (从战略开发到执行)

2.0 经营管理 (从预算规划到执行)

3.0 变革管理

4.0 组织绩效管理

5.0 资本运作

战略制订

战略展开

战略执行与监控

战略评估

战略规划

SP

BP

绩效审视

战略方向

年度产品与解决方案规划

集成产品开发

项目绩效审视

业务战略

年度平台与技术规划

平台、技术开发与研究

组织战略

年度订货预测

运营管理

人才战略

年度全预算

财务/人力核算与监控

团队与组织绩效管理

变革战略

年度组织规划

组织优化实施

职位与任职

个人绩效管理

年度人才规划

人才获取与配置

学习与发展

流程与IT规划

流程与IT管理

流程与IT管理

管理体系评估

战略与规划不只是业务的战略与规划，还包括组织、人才、流程及管理体的变革战略与规划。

从业务本质理解战略规划过程

1.0 战略管理SP&BP (从战略开发到执行)

- 战略规划本身服务的对象(为谁做)：公司董事会、高层股东？
- 战略规划本身责任人主体(谁来做或谁来驱动做)：战略办
- **战略规划的方法 (怎么做)：方法、步骤+工具**

- 1.宏观/行业趋势
- 2.市场/客户/竞争态势
- 3.自身能力和现状
- 4....

成就客户：为客户创造价值

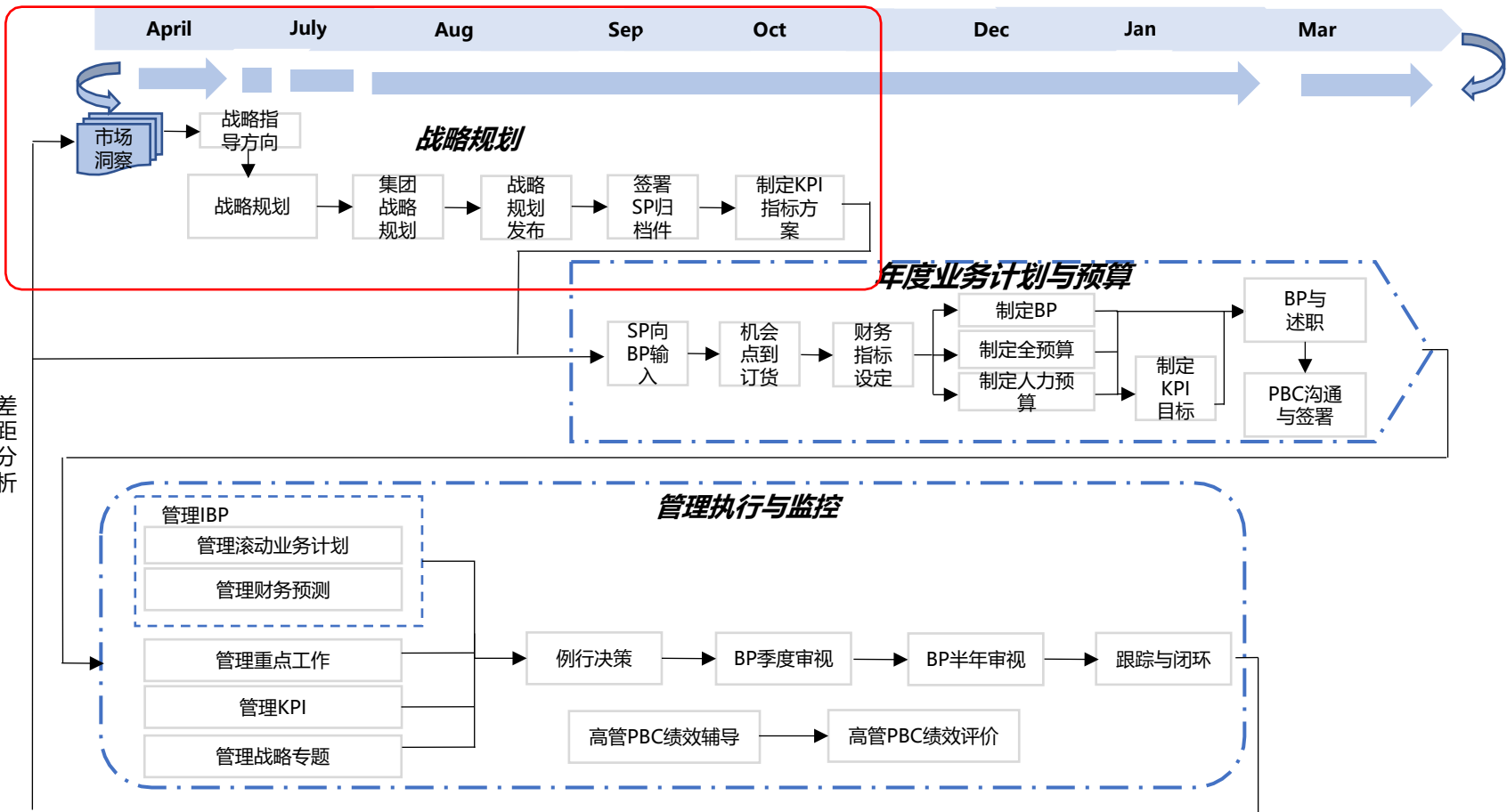
- 1.业务设计&战略控制点
- 2.目标
- 3.执行策略

成就组织目标—实现XXX公司战略意图

输入

输出

从时间安排上理解战略规划



从方法论和工具理解战略规划

方法	内容简介	适用场景
5F/3S/VC	五力模型、定位论、价值链、通用竞争战略； 由外而内定位，由内而外在产业链中建立竞争优势	对产业价值链的分析以静态分析为基础，忽略了产业内价值动态转移的规律。其更适用于产业价值转移缓慢、产品生命周期长、竞争格局相对稳定的环境
VDBD	基于价值转移与赢得利润的思路，对业务进行设计	适用于环境快速改变、产品生命周期短、竞争激烈的创新型企业，避免企业在“衰退行业争第一”的局面。适用于企业从不规范走向规范管理的阶段
BLM	将战略制定与执行进行连结，并重视领导力、人的因素的作用	适用于规范的企业走向更高效的管理阶段
BSC	从战略地图、四维度指标的平衡计分卡来沟通和分解战略目标、监控和评估战略执行	解释战略的逻辑，对战略规划没有涉及，不能用于战略制定，是战略明确之后，对战略进行解码的工具

目录

一、战略简介 (Why)

二、战略规划SP的理解 (What)

三、如何做战略规划 (How)

- 战略洞察 (五看) (机会和威胁: SPAN图)
- 战略制定 (三定) (定战略控制点, 定目标, 定策略)

战略规划：五看三定，输出公司未来3~5年发展战略方向

战略洞察（五看）



战略制定（三定）

定控制点

定目标

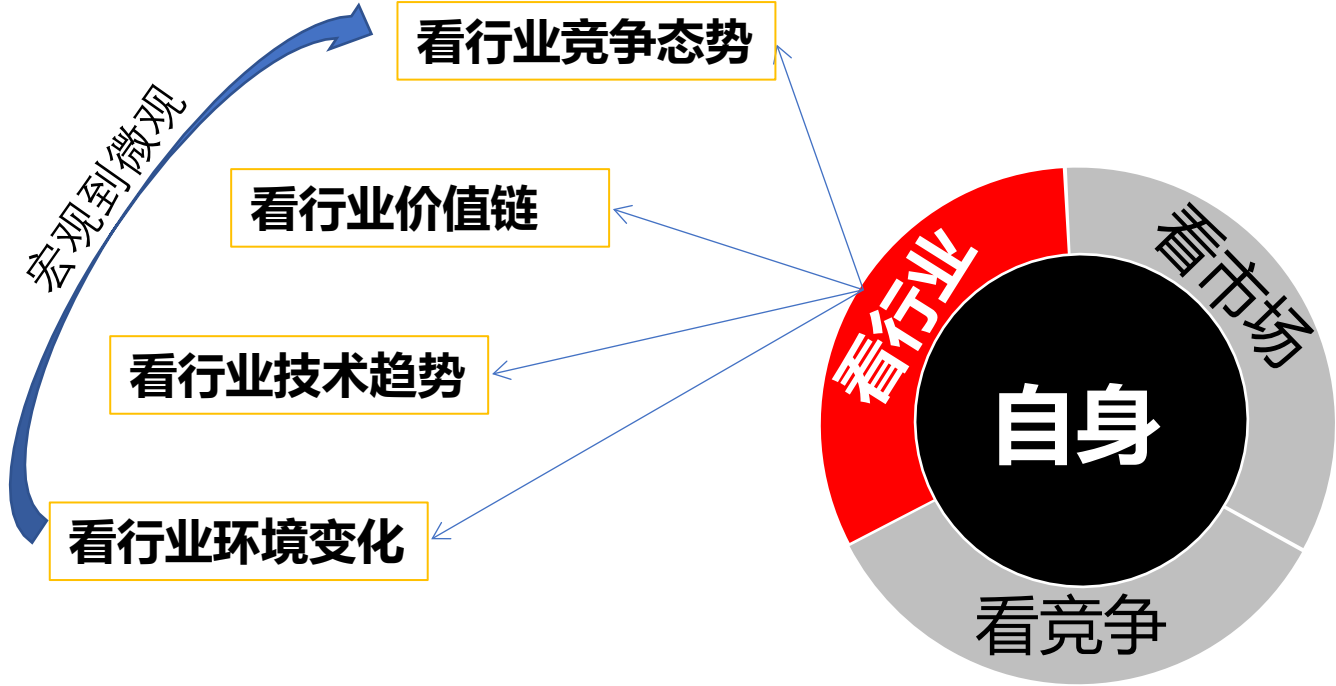
定策略

看机会

战略规划
SP

PEST工具/5F分析/价值链/炒作曲线/SPAN矩阵/竞争分析/SWOT模型/市场细分/客户细分/购买行为分析...

看行业/趋势：从宏观到微观，由粗到细，找出宏观环境给公司带来的机遇和挑战



看行业环境变化：洞察国家层面宏观环境，识别行业发展方向和趋势（顺势而为）

P—政治法律环境 (Political Factors)

- 执政党性质
- 政治体制
- 经济体制
- 政府的管制
- 税法的改变
- 专利数量
- 环境保护法
- 投资政策

E—经济环境 (Economic Factors)

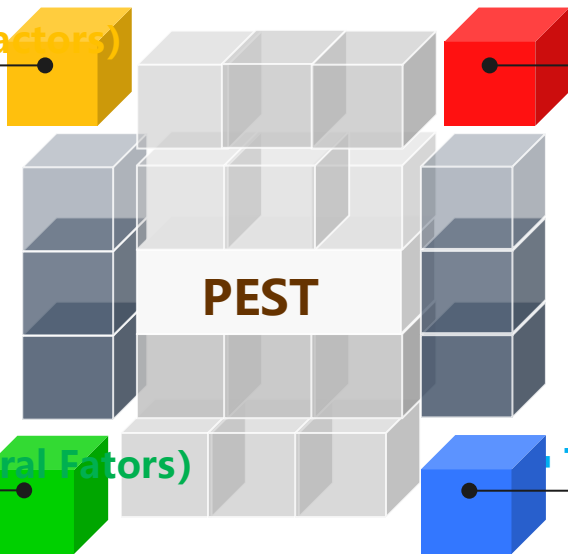
- GDP及其增长率
- 中国向工业经济转变
- 贷款的可得性
- 可支配收入水平
- 居民消费(储蓄)倾向
- 进出口因素
- 价格波动
- 货币与财政政策

S—社会文化环境 (Sociocultural Factors)

- 对政府的信任度
- 对道德的关切
- 平均教育状况
- 对质量的态度
- 对服务的态度
- 污染控制
- 对能源的节约
- 城市、城镇和农村 的人口变化

T—技术环境 (Technological Factors)

- 科学技术发展
- 自然地理因素



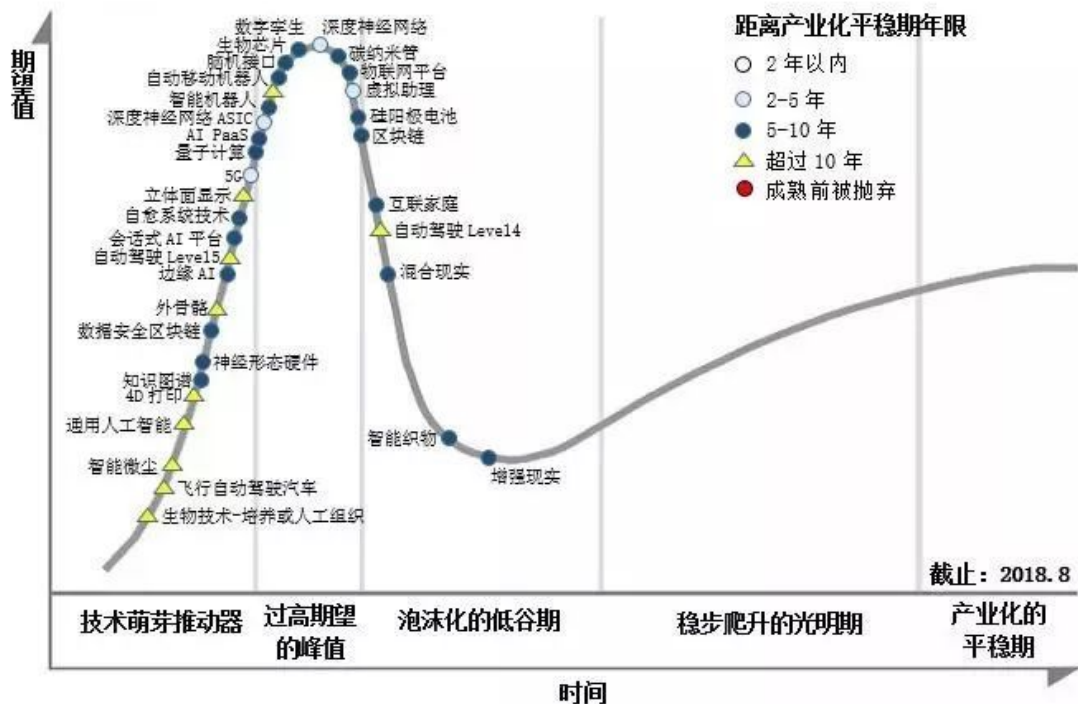
从宏观的角度，包括怎么看待国家层面的政治、经济、文化、社会等等方面的**变化**与发展**趋势**，这些趋势将会为行业带来什么样的**影响与变化**？整个产业来来的**技术发展趋势**是怎样的？会发生哪些**变化**？

战略就是要“闻”到有钱味的地方。

看行业技术趋势：通过行业技术炒作曲线，看清楚未来技术走势



技术的发展往往遵循一个可预期的模式，即先是萌芽，然后炒作，而后幻灭，接着才是**技术成熟后的稳步爬升**，最后到达应用高峰。



看技术趋势，确定公司技术投资机会点

看行业价值链：通过洞察行业价值链，确定公司行业定位和竞争战略

通过价值链分析，从而带来新的市场机会。价值链的分解+找到核心竞争力+培育核心竞争力+价值链的整合



价值链分析方法实例介绍



加工活动：起于材料采购，止于销售

问题所在：
冶炼加工环节——供电

受电价上涨、供应不足、质量不好等因素的影响，企业长期开工不足，以致年年亏损。

销售环节

产品有市场，不存在销售问题。

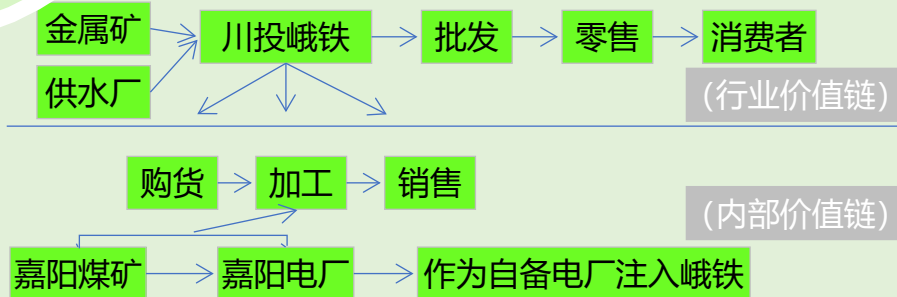
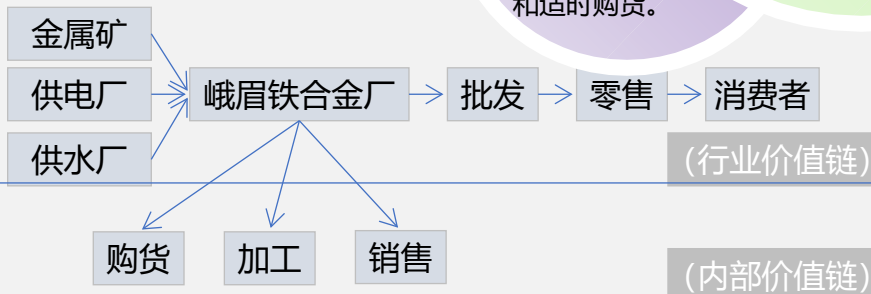
购货供应系统

实行竞标定价和适时购货。

重组新形成的价值链（重组后）

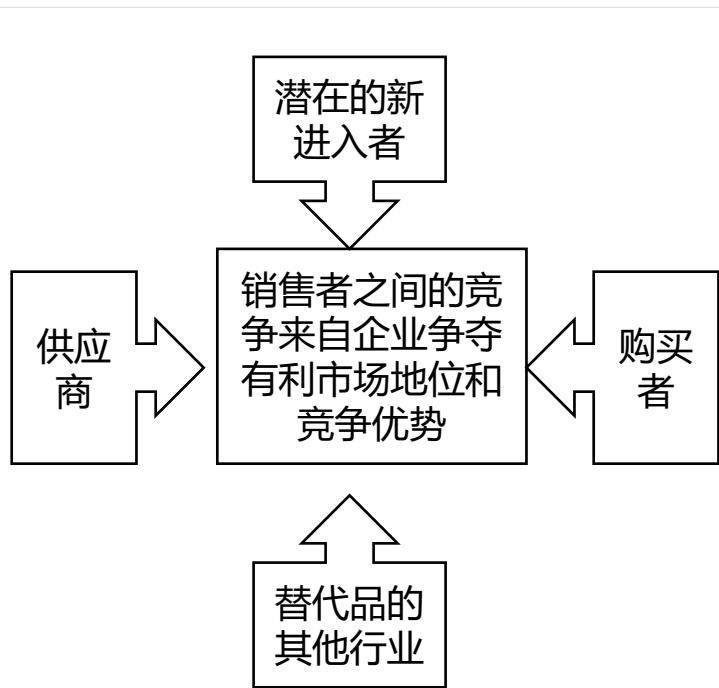
(1) 资产重组后，嘉阳电厂成为川投峨眉铁内部价值链的一环，形成了一条全新的煤、电、冶产业链

重组前的价值链分析（重组前）



*看行业竞争态势：从行业五种力量，分析行业竞争态势，确定公司竞争战略

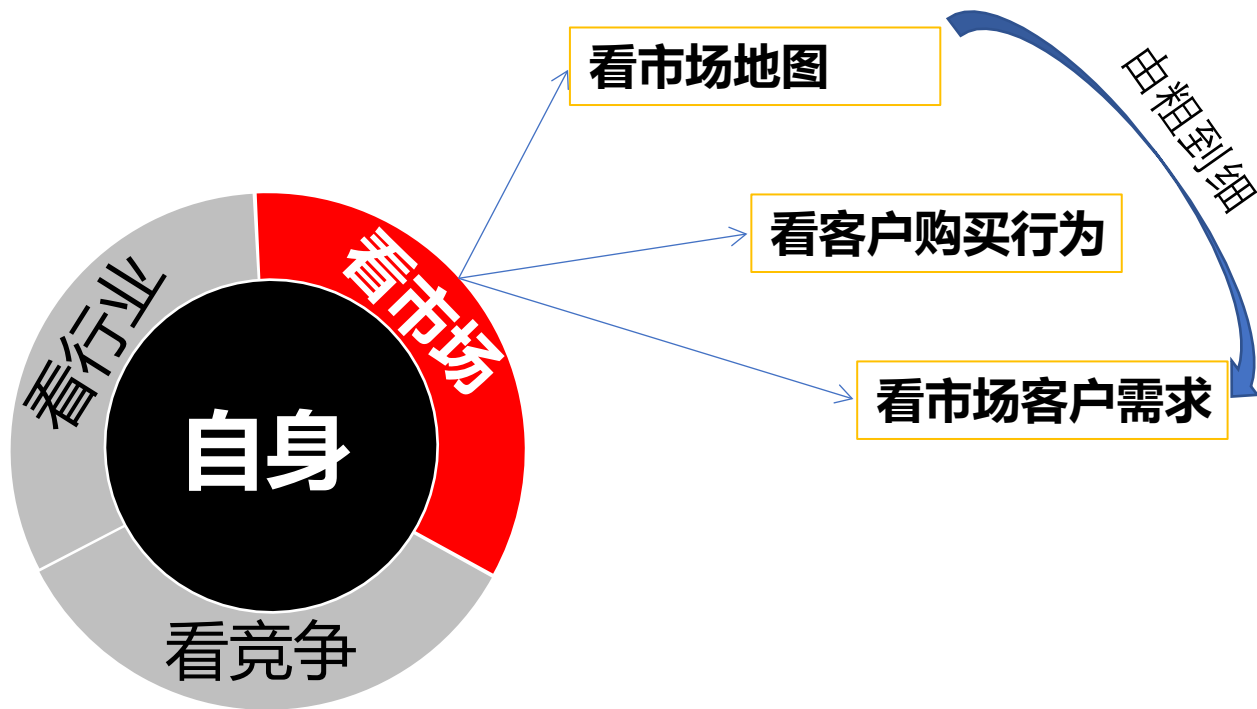
- 行业中存在着**决定竞争规模和程度的五种力量**，这五种力量影响着产业的吸引力
- 决定**企业盈利能力**首要的和根本的因素是产业的吸引力。
- 五力模型蕴涵着三类成功型战略：总**成本领先**战略；**差异化**战略；**专一化**战略。



波特五力模型与一般战略关系

行业内的五种力量	一般战略		
	成本领先战略	产品差异化战略	专一化战略
进入障碍	具备杀价能力以阻止潜在对手的进入	培育顾客忠诚度以挫伤潜在进入者的信心	通过集中战略建立核心能力以阻止潜在对手的进入
买方侃价能力	具备向大买家出更低价格的能力	因为选择范围小而削弱了大买家的谈判能力	因为没有选择范围使大买家丧失谈判能力
供方侃价能力	更好的抑制大卖家的侃价能力	更好的将供方的涨给顾客方价部分转嫁	进货量低供方的侃价能力就高，但集中差异化的公司能更好地将供方的涨价部分转嫁出去
替代品的威胁	能够利用低价抵御替代品	各科习惯于一种独特的产品或服务因而降低了替代品的威胁	特殊的产品和核心能力能够防止替代品的威胁
行业内对手的竞争	能更好的进行价格竞争	品牌忠诚度能使顾客不理睬你的竞争对手	竞争对手无法满足集中差异化顾客的需求

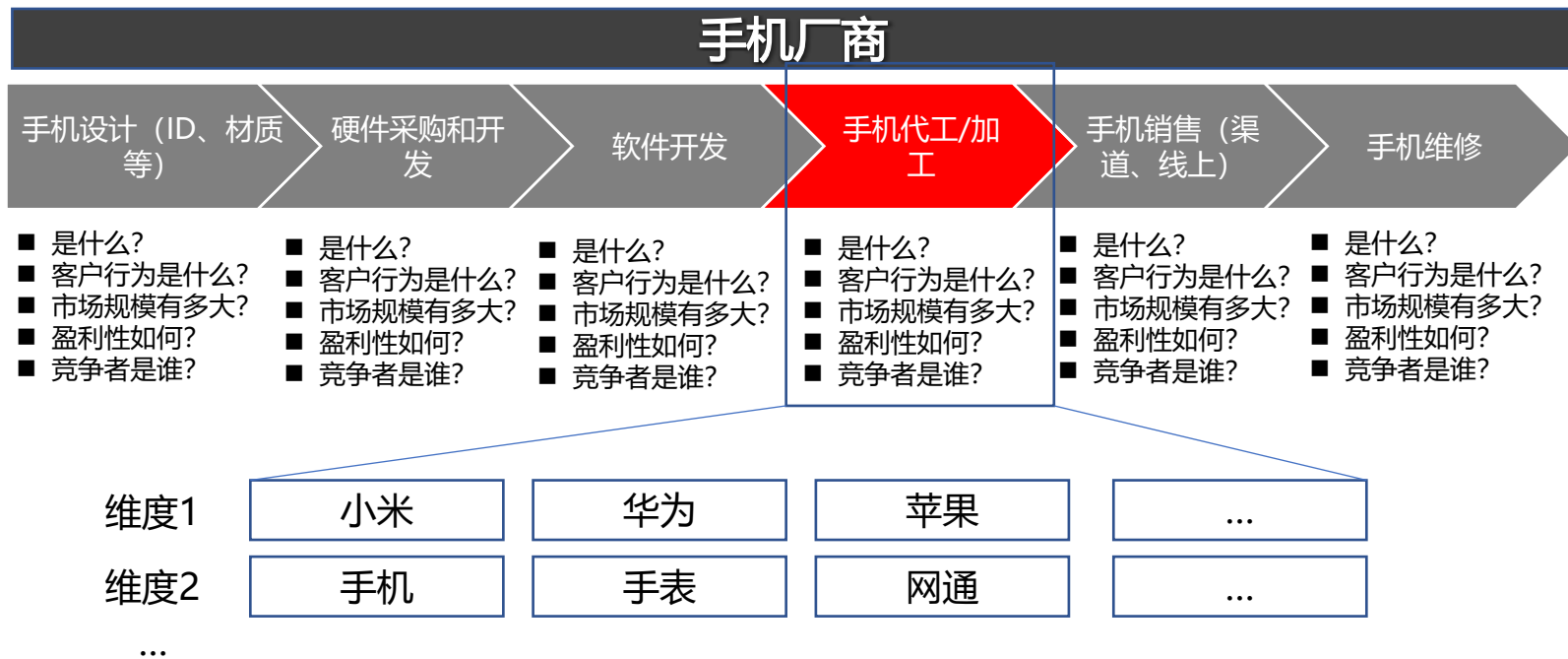
看市场/客户：由粗到细，进行市场细分，客户细分，做出战略取舍



看市场/客户：基于战略定位，确定目标市场地图，分析目标客户购买行为

基于行业定位，绘制公司市场地图，并进行市场/客户细分

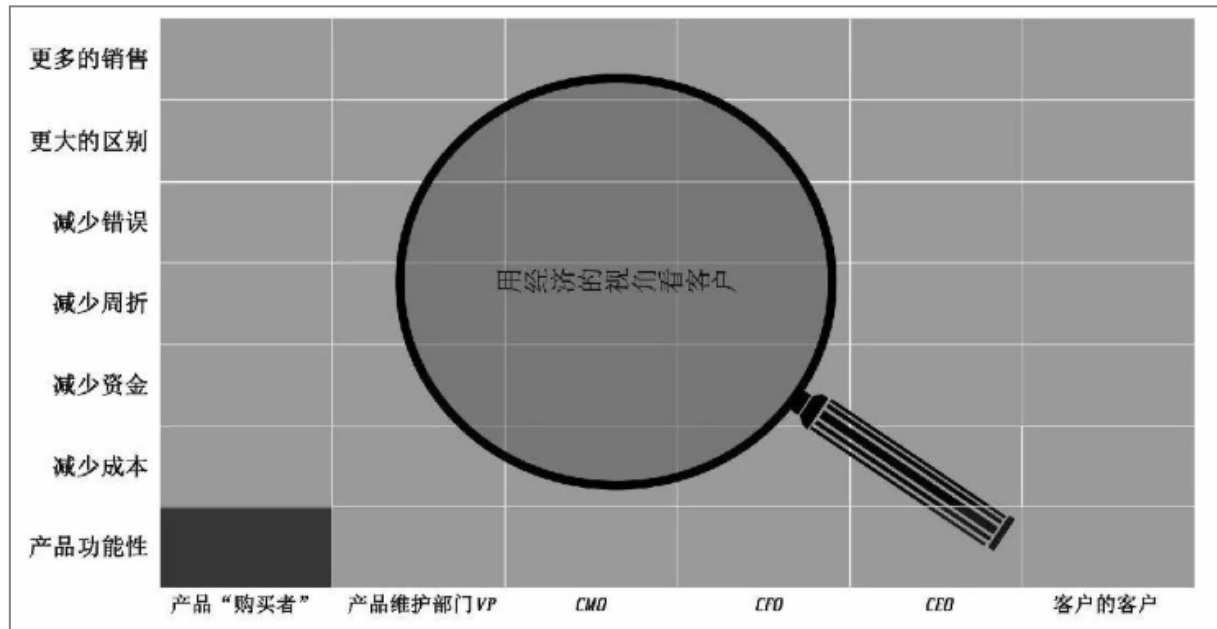
基于购买行为描述每个细分市场特征、客户需求、市场规模、盈利性、竞争情况..



销售需要讲清楚自己的市场地图，要清楚：**客户是谁？客户买什么？谁买？谁决定买？什么渠道买？**

看市场/客户：基于客户的系统经济学看客户和需求，识别市场战略机会点

需求背后的诉求是什么？谁是需求的Owner？谁为需求买单？



你要去想谁是你的客户，可能是采购主管，或者CFO

1. 针对购买者，就是要考虑产品
2. 针对运维者，考虑运维降低成本
3. 针对 CFO，要考虑资金成本
4. 对于 CEO，要产生更多的销售
5. ...

* “看客户” 更适合2B类的企业。变化的客户、变化的需求都是特别有价值的。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/546033035022010224>